

Factores principales de éxito en la cadena de valor de emprendimientos empresariales inclusivos: Estudio de cuatro casos empresariales en Paraguay que fomentan la inclusión a través de la innovación y el valor compartido en su cadena de valor

Skey success factors in the value chain inclusive business ventures: Study of four business cases in Paraguay that promote inclusion through innovation and shared value in the value chain

Emilio Iberbuden¹

Resumen: Este artículo se orienta a determinar cuáles son los Factores Críticos de Éxito dentro del esquema de cadena de valor correspondiente a emprendimientos empresariales inclusivos o también denominado modelos de negocios inclusivos. La relevancia de la identificación de los factores de éxito radica en la posibilidad de contar con información clave para encarar con efectividad este tipo de modelo de negocio en favor del desarrollo socio-económico integral. La información proveniente de fuentes primarias y secundarias, obtenida mediante un proceso metodológico basado en el método científico, permitió identificar que los factores críticos de éxito varían conforme al sector económico en el cuál se desempeña una determinada empresa empresa y también respecto al tipo de emprendimiento inclusivo que realiza, siendo claro en todos los casos, que el modelo de negocio inclusivo constituye una alternativa muy válida para la inclusión social con sustentabilidad en el tiempo.

Palabras Claves: Negocios Inclusivos, Valor Compartido, Cadena de Valor, Factores de Éxito.

Abstract: *This article aims to identify the Critical Success Factors are within the framework of corresponding value chain to inclusive business ventures or also called inclusive business models . The importance of identifying factors of success lies in the possibility of having key information to effectively deal with this type of business model for the comprehensive socio- economic development. Information from primary and secondary sources , obtained through a*

¹ Doctorando en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Asunción. Paraguay | Asesor en Estrategia Empresarial, Innovación, Organización y Desarrollo Institucional. Email: emilioiberbuden@gmail.com | Facebook & LinkedIn: [/emilioiberbuden](#) | Twitter: [@EmilioIberbuden](#)

methodological process based on the scientific method, identified the critical success factors vary according to the economic sector in which a particular company company performs and also about the kind of inclusive venture It is performing , being clear in all cases that the inclusive business model is a very valid for social inclusion with sustainability in time alternative.

Keywords: *Inclusive Business, Shared Value, Value Chain, Critical Factors of Success.*

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha incrementado exponencialmente la reflexión acerca del protagonismo empresarial en el concepto amplio del desarrollo. Esta situación ha impulsado a varios pensadores a fijar la atención en el sector privado como el principal actor capaz de transformar y crear oportunidades de desarrollo. ¿En qué sentido puede ésta situación ser una oportunidad para el sector privado?, ¿Es posible desarrollar nuevos modelos de negocios que permitan la inclusión de las comunidades de bajos ingresos en las cadenas de valor? ¿Cómo puede el sector empresarial impulsar la generación de empleos, el aumento de los ingresos a las personas, la reducción de la pobreza, y el desarrollo socioeconómico de la región en la cual está inserta?

En el contexto de ésta reflexión actual, surge el concepto de Negocios o Emprendimientos Inclusivos, que no son Filantropía Empresarial ni Responsabilidad Social Empresarial sino más bien, un modelo empresarial que si bien es reciente, ha sido de importante interés para diferentes sectores contemporáneos (empresarial, educación, social, etc.). Este tipo de negocios podrían constituir una forma eficaz y eficiente para el desarrollo empresarial y al mismo tiempo para la inclusión socio-económica de poblaciones vulnerables. Siguiendo la misma línea de pensamiento, muy interesantemente el Prof. Michael Porter introduciendo hace un tiempo atrás su nueva teoría denominada “el valor compartido”, indicó que las necesidades de la sociedad, y no sólo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados, y los males de la sociedad pueden crear costos internos para las empresas (Porter y Kramer, 2011).

Bajo esta postura también ha dicho que en la actualidad se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y existencia, cuyo propósito no se trata de hacer obras filantrópicas, asistencialistas o iniciar un nuevo estilo de vida, sino más bien se hace referencia al cambio en la mentalidad de los dirigentes de las empresas. Esta perspectiva sobre los negocios, es innovadora y propone que el rol que tradicionalmente ha jugado la empresa en las sociedades, de

generar rentabilidad económica para sus accionistas, se amplíe para que genere al mismo tiempo bienestar social y ambiental y así lograr el desarrollo sostenible mediante una relación empresarial activa y participativa con la población de bajos ingresos.

Este enfoque impulsa cambios en los modelos de negocios de toda una cadena de valor, creando nuevos paradigmas que permitan hacer más eficientes y productivas a las empresas, pero a la vez generando oportunidades de negocio para los sectores de bajos ingresos. Los emprendimientos empresariales inclusivos han captado el interés de varios sectores (empresas, gobiernos, agencias de cooperación internacional, organizaciones civiles, etc.) quienes están impulsando y llevando a la práctica diversas acciones en ésta modalidad fundamentalmente en contextos de población con bajos ingresos y tasas de pobreza importantes.

En Paraguay, también existen empresas que han logrado impulsar acciones empresariales inclusivas y han obtenido resultados muy positivos. Conocer algunas de éstas experiencias empresariales concretas y poder identificar cuáles han sido los factores claves de las mismas, será de mucha importancia en la contribución a la comprensión de este concepto emergente, la exploración de aspectos claves que forman parte de este modelo de negocio y por sobre permitirá impulsar la reflexión y el fomento de la innovación en emprendimientos empresariales con enfoque inclusivo.

METODOLOGÍA

El estudio realizado posee un enfoque de investigación principalmente cualitativo, debido a que la recolección de datos permitirá obtener las perspectivas y puntos de vista. La misma, también incorpora de forma secundaria aspectos numéricos (cuantitativos) a fin de lograr una mayor comprensión de los significados y experiencias de las personas participantes (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

El tipo de investigación del presente trabajo es de carácter descriptiva en el contexto de estudios de casos. Por un lado, la investigación de carácter descriptiva reseña las características de un fenómeno o una situación existente, estudiando el mismo en una circunstancia temporal-espacial determinada (Salkind, 1998; Ander, 1976), también este tipo de investigación “focaliza una realidad intentando identificar las dimensiones y factores más relevantes” de la misma. Para ello mediante la utilización de técnicas de recolección de datos se reúne y presenta información sobre los conceptos y variables referidas en el mismo. En cuanto al contexto de estudio de caso,

considerado por algunos autores como una clase de diseño que utiliza procesos de investigación que analizan una unidad para responder al planteamiento del problema (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), la presente investigación recoge información acerca de la situación específica de cuatro emprendimientos empresariales inclusivos mediante un proceso de indagación que permita comprender la realidad empresarial, siendo dos empresas con actuación en el sector económico terciario (servicios) y dos empresas con actuación en el sector económico secundario (industrial comercial).

Siguiendo el criterio metodológico de Sampieri, el diseño de investigación es un estudio de caso no experimental; es decir que observa fenómenos existentes tal como se dan en su contexto normal y sin ejercer influencia sobre los mismos. Así también es de corte transversal, pues se recolectan informaciones en un momento puntual, único y determinado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Las unidades de análisis del estudio² son los Gerentes de RSE o denominación afín sumado a documentos institucionales y afines al tema de investigación. Las fuentes de datos, tanto primarias y secundarias, facilitaron el análisis comparativo y la profundización temática.

La población o universo constituye el grupo o conjunto genérico abordado en el estudio y que presenta características que concuerdan (Miranda, 2012; Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El estudio posee como población o universo a los Gerentes RSE o de denominación afín de las empresas analizadas. En el enfoque cualitativo, los participantes también denominados muestra, constituyen el foco de estudio o fuente interna de datos (personas, evento, etc.) dentro de la población/universo determinado. Es preciso también considerar dos aspectos importantes dentro del estudio cualitativo, en primera lugar, que el tamaño de la muestra no es relevante en el estudio cualitativo. En segundo lugar que el abordaje a la participantes elegidos no pretende generalizar los resultados obtenidos en la población/universo (Miranda, 2012; Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

2 Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 172) indican que se denomina unidad de análisis a “qué o quienes” son el foco de interés, es decir, “participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio”.

El sistema y criterio de muestreo del estudio se caracterizó por ser un:

- Muestreo no probabilístico: procedimiento de selección que no depende de la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra, pues se determina a partir de las características de la investigación (Salkind, 1998; Hernández, Fernández & Baptista, 2010).
- Muestreo intencional: selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador, en dónde las unidades a seleccionar poseen características similares y se pretende profundizar en aspectos específicos de fenómeno estudiado (Ander, 1976; Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Los criterios utilizados para seleccionar los casos a estudiar son:

1. Trayectoria empresarial reconocida superior a 10 años en el país.
2. Desarrollan una actividad empresarial que cumple con los ejes de carácter inclusivo:
 - Actividad empresarial enfocada a generar rentabilidad económica.
 - Actividad empresarial enfocada a generar beneficio social al incorporar en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos con la intención de mejorar su nivel de vida.
 - Actividad empresarial enfocada a generar beneficios en el marco de la responsabilidad ambiental.

La recolección de datos desarrollada mediante las técnicas: entrevista individual, análisis documental y registro del investigador; permitió obtener suficiente información que fue analizada siguiendo el siguiente esquema de trabajo:

- Clasificación de la información obtenida a través de los instrumentos respectivos de captación de información. Dicha clasificación se realizará en conformidad a los objetivos específicos planteados en el trabajo de investigación.
- Procesamiento y análisis de la información clasificada, mediante la tabulación de cada una de las respuestas e informaciones obtenidas durante el proceso de investigación.
- Síntesis y reporte de los resultados obtenidos, facilitando de esa forma la comprensión de los hallazgos.

Finalmente cabe mencionar que el estudio ha encontrado las siguientes limitaciones:

- Cantidad limitada de información y de experiencias históricas registradas sobre negocios inclusivos en territorio paraguayo.
- Carencia de un centro de información sobre emprendimientos empresariales inclusivos que reúna información con claridad y en cantidad suficiente. Esto dificulta el acceso efectivo a este tipo de información, la cual se encuentra muy dispersa.
- Las empresas poseen un comportamiento estandarizado en cuanto a la información. En este sentido, las mismas o bien no mantienen registros exactos de este tipo o bien las resguarden celosamente ante la duda de los motivos reales de cualquier investigación.
- En cuanto al cúmulo de información, cabe destacar que ha sido en gran manera difícil obtener datos concretos de las empresas por parte de las mismas. Esto obedece a un alto grado de desconfianza y secretismo de las operaciones internas. Sin embargo, la información ha podido ser contrastada y fuertemente ampliada mediante los registros del investigador y el análisis documental.

RESULTADOS

El modelo de negocio denominado emprendimiento empresarial inclusivo es un mecanismo integrador en pos de la generación de valor compartido. Este modelo permite que los objetivos empresariales y las necesidades socioeconómicas de una población vulnerable, logren un punto de convergencia con beneficios económicos, sociales y medioambientales para todos los participantes del modelo. Los emprendimientos empresariales inclusivos, también conocidos con el nombre de negocios inclusivos, constituyen además un modelo válido para la mitigación de la pobreza en la población. Por lo cual, también es atractivo a los intereses de sectores gubernamentales y no gubernamentales, que trabajan en ésta dirección.

Cada empresa puede analizarse a partir del modelo teórico denominado “cadena de valor”, el cual permite describir el desarrollo de actividades al interior de la misma, tanto primarias como de apoyo, y de esa manera poder identificar factores claves, a los cuáles la empresa debe prestar la atención suficiente para lograr el éxito. Los factores claves de éxito son aspectos determinantes para distinguir el producto/servicio y crear ventajas competitivas para la empresa. Por tal motivo,

el conocimiento de estos factores, es muy importante, a fin de canalizar esfuerzos internos que los atiendan, corrijan y potencien.

El estudio llegó a los siguientes resultados:

- Los Factores Claves de Éxito en las Actividades Primarias en el caso de las empresas del sector secundario (industrial/comercial) con un modelo BdP como aliados, la logística interna, las operaciones y la logística externa (almacenamiento y distribución).
- Los Factores Claves de Éxito en las Actividades Primarias en el caso de las empresas del sector terciario (servicios) con un modelo BdP como consumidores, son la logística externa (procesamiento del pedido y entrega) y principalmente en marketing/ventas.
- El componente Servicios Post-Venta tiene mucho campo para crecer y de esa manera consolidar la fidelidad de los clientes hacia el modelo de negocio.
- Los Factores Claves de Éxito las Actividades de Apoyo en el caso de las empresas del sector secundario (industrial/comercial) con un modelo BdP como aliados, la I+D, Infraestructura / Dirección Estratégica y el Abastecimiento/Negociación.
- Los Factores Claves de Éxito las Actividades de Apoyo en el caso de las empresas del sector terciario (servicios) con un modelo BdP como consumidores, son la I+D, la Infraestructura/Dirección estratégica y los Recursos Humanos.
- Los Factores Críticos de Éxito asociados a los emprendimientos empresariales inclusivos son la innovación tecnológica y la sostenibilidad autónoma del modelo de negocio en todos casos, sumado a la innovación en materia relacional dentro de las empresas del sector industrial/comercial que funcionan bajo la modalidad de BdP como aliados al modelo de negocio.
- Los modelos de negocios inclusivos sí constituyen una estrategia válida para el desarrollo de territorios, comunidades y economías emergentes, donde claramente la identificación, cuidado y mantenimiento de los factores críticos de éxito en un modelo empresarial inclusivo constituye un elemento clave para lograr la rentabilidad y sostenibilidad del mismo.
- El modelo de emprendimientos empresariales inclusivos, constituye una gran alternativa empresarial para eliminar las brechas de pobreza y desigualdad (aspecto de interés gubernamental), desarrollar negocios rentables con alta responsabilidad social (aspecto de

interés empresarial) y promover mejora en la calidad de vida en sectores poblacionales con vulnerabilidad económica (aspecto de interés social).

DISCUSIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES

A partir de las experiencias durante la investigación, es preciso promover acciones que permitan encontrar soluciones a la problemática del acceso y difusión de información en materia empresarial como base para la construcción de conocimientos. Esto ayudaría a generar una socialización y universalidad de la información, con lo cual sería más tangible la formación de pensamiento crítico, analítico y pro desarrollo.

Asimismo, es interesante como el contexto globalizado y las necesidades emergentes en las economías contemporáneas impulsan a incorporar programas de innovación en el contexto del desarrollo de modelos de negocio que apunten a un desarrollo integral, tanto de la empresa como del entorno en el cual está inserta.

Un aspecto también que merece seguir dialogándose y discutiéndose, consiste en la generación de nuevos modelos de negocio concebidos a partir de análisis estratégicos y especializados de clúster y/o cadenas de valor, como mecanismo para la identificación, consolidación e impulso de ventajas competitivas para la generación de riqueza y desarrollo integral.

Como punto de discusión es preciso concebir que los tiempos actuales hace que los factores críticos de éxito tengan sus particularidades y peso relativo según el rubro específico de cada empresa. Es decir, que no hay una “receta única” ante un mercado y contexto tan diversificado en materia de comportamiento del consumidor, necesidades socio-económicas, y pretensiones empresariales. Sin embargo, a pesar de ello, cuando una empresa es capaz de identificar, caracterizar y clasificar dentro de su cadena de valor, los factores críticos de éxito, se vuelve más competitiva, relevante y sostenible en el tiempo.

Finalmente, el estudio permite considerar la importancia de fomentar, promover y desarrollar alternativas de nuevos modelos de negocio inclusivo considerando las posibilidades existentes en el país, para fomentar una cultura empresarial más comprometida con el crecimiento sostenible, el cuidado de los recursos, las oportunidad para todos y responsabilidad hacia desarrollo de la comunidad y la nación.

REFERENCIAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor. Palermo Business Review. Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf.
- Alonso, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. Revista Estudios y perspectivas en turismo, 19(2), pp. 201-220. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3351439.pdf>.
- Ander, E. (1976). Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Nueva York: McGraw-Hill.
- Antognolli, S. (2007). Cómo desarrollar un pensamiento estratégico. Recuperado de http://www.arearh.com/management/pensamiento_estrategico2.htm.
- Arriagada, R. (2002). Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica. Santiago de Chile: United Nations Publications CEPAL/ECLAC.
- Asensio, E. & Vázquez, B. (2013). Simulación empresarial. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Ayala, L. & Arias, R. (2015). El Análisis de la Cadena de Valor. Recuperado de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>.
- Bilancio, G. (2006). Estrategia: equilibrio entre el caos y el orden para anticipar. México: Pearson Educación.
- Boada, A. (2004). Las empresas y el medio ambiente: un enfoque de sostenibilidad. Bogotá: Facultad de Administración de Empresas-Universidad Externado de Colombia.

- Bruni, J. & González, R. (2010). Negocios rentables con impacto social. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), 15(3), pp. 14-19. Recuperado de http://es.slideshare.net/IESA_school_of_management/bruni-gonzaleznegocios-rentables.
- Bustamante, J. (2013) C x I creatividad e innovación: factores clave para la gestión e internacionalización. Madrid: Publicaciones ICEX.
- Cáceres, N. & Castaño, C. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8\(2\)82-100.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A5.8(2)82-100.pdf).
- Camisón, C. (2009). Factores determinantes de la competitividad empresarial: revisión del estado de la cuestión y propuesta de un modelo integrador. En M. Menguzzato. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI (pp. 47-59). Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Carrión, J. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. Madrid: ESIC Editorial.
- Casanovas, A. & Cuatrecasas, L. (2005). Metodología para el diseño estratégico de la cadena de suministro. Recuperado de <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/99.pdf>
- Cecodes (2012) Lanzamiento Portal Web Negocios Inclusivos Colombia. Una herramienta para lograr los objetivos de la estrategia de NI Colombia. Recuperado el 16 de marzo de 2015, de <https://cecodes.org.co>.
- Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge: M.I.T. Press.
- Correa, M., Flynn, S. & Amit, A. (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Proyecto CEPAL/Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). New York: United Nations Publications.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

- Davila, T., Epstein, M.J. & Shelton, R. (2006). La innovación que sí funciona: cómo gestionarla, medirla y obtener beneficio real de ella. Barcelona: Deusto.
- De La Fuente, G. (2005). Las opciones reales en la estrategia empresarial. *Economía Industrial*, 358, pp. 139-148. Recuperado de http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/358/2Pags.%20139%20a%20la%20148_%20E_INDUST-358.pdf.
- Del Rey, J. & Laviña, J. (2008) Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial. Madrid: Fundación EOI.
- Domínguez, A. & Muñoz, G. (2013). Métricas del marketing. Madrid: ESIC Editorial.
- Escabo, A. (2005). La RSE y las políticas públicas. En Perdiguero, T. & García, A. (2005). La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial. Barcelona: Universidad de Valencia.
- Escorsa, P. & Valls, J. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. Barcelona, Ediciones de la Universidad Politécnica de Catalunya.
- Fernández, E., Del Brío, J. A. & Junquera, B. (2008). Iniciación a los negocios para ingenieros. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Fernández, G. (2014). El valor compartido, una evolución de la RSE. Recuperado de <http://www.diarioresponsable.com/portada/opinion/17011-el-valor-compartido-una-evolucion-de-la-rse.html>.
- Francés, A. (2006) Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Pearson Educación.
- García, J. (2010). Gestión de la innovación empresarial. La Coruña: Netbiblo.
- García, R. (1995). Pequeño Larousse Ilustrado. Buenos Aires: Editorial Larousse.

- Gil, I. e Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos de éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), pp. 117-126. Recuperado de http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-12-no-2/articulo09.pdf.
- Gómez, F., Kidd, T.; Martínez, N. & Sucarrat, M. J. (Edits.). (2013). *Primer relevamiento de actores de los Negocios Inclusivos en Argentina*. Buenos Aires: ENI Di Tella.
- González, L. (2005). La Responsabilidad social de las empresas: la posición empresarial en el debate sobre el futuro. En Perdiguero, T. & García, A. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. Barcelona: Universidad de Valencia.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica: Conceptos Teorías y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Guerras, L. (2009). Responsabilidad social corporativa y estrategia empresarial. En M. Menguzzato. *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI* (pp. 567-577). Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Guibert, J. M. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial: Competitividad y casos de buenas prácticas en pymes*. San Sebastián: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la Revolución*. Barcelona, Gestión 2000.
- Harvard Business Essentials (2004). *Desarrollar la Gestión de la Creatividad y de la Innovación*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Harvard Business School [H.B.S.] (2006). *Estrategia: Diseña y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Heizer, J. & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.

- Hermidia, J., Serra, R. & Kastika, E. (1992). Administración y Estrategia. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. 5° Ed. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Hitt, M., Black, S. & Porter, L. (2006) Administración. México: Pearson Educación.
- Hofel, C. & Schendel, D. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul: West Publishing Company.
- Hunger, J. & Wheelen, T. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A.
- Ishikawa, A. & Srandberg, L. (2009). Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Navarra: IESE Business School – Universidad de Navarra.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1999). Exploring corporate strategy. London: Prentice Hall.
- Kliksberg, B. (2013). RSE no es caridad, sino un nuevo rol de empresas. Recuperado de <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/rse-no-es-caridad-sino-un-nuevo-rol-de-empresas-620177.html>.
- Kliksberg, B. & Mercado, C. (2010). Los límites de la responsabilidad social en la empresa. Recuperado de <http://www.bernardokliksberg.com/libros/241-los-limites-de-la-responsabilidad-social-en-la-empresa.html>.
- Kvale, S. (1996). InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing, Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2004). Sistemas de información gerencial. México: Pearson Educación.

- Learned, E., Christensen, C., Andrews, K. & Guth, W. (1969). *Business Policy: Test and Cases*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Licandro, O. (2009). Negocios Inclusivos: una estrategia eficiente de RSE para colaborar en la lucha contra la pobreza. *Revista Plaza Financiera*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/225458077/Negocios-Inclusivos-Por-Oscar-Licandro>.
- Licandro, O. & Pardo, L. (2013). *Experiencias de Negocios Inclusivos en el Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica Del Uruguay & Fundación Avina.
- London, T. (2009). *Making Better Investments at the Base of the Pyramid–Toolkit*. Harvard Business Review.
- López, M. J. (2004). Como pensar estratégicamente en las empresas Kenichi Ohmae y Michele Bechtell. *Revista Ingenio Libre*, (3), pp. 45-55. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/revistaingeniolibre/revista3/articulos/Como-Pensar-Estrategicamente-en-Las-empresas.pdf>.
- López, N., Montes, J. & Vázquez, C. (2007). *Como gestionar la innovación en las pymes*. La Coruña: Netbiblo.
- Lorca, J. (2013). *Construyendo la innovación social... desde abajo*. Bloomington: Palibrio.
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Press.
- Manso, F. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Márquez, P., Reficco, E. & Berger, G. (2010). *Negocios inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Martínez, F. (2015). Sostenibilidad medioambiental y empresa: una aproximación práctica. Revista Ambienta. Recuperado el 02 de mayo del 2015, de <http://www.revistaambienta.es/WebAmbienta/marm/Dinamicas/secciones/articulos/Martinez.htm>.
- Martínez, L. (2006). Gestión del cambio y la innovación en la empresa. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- MIK Mondragón & Fundación Emaús (2011). Negocios en la base de la pirámide para la inclusión social en Gipuzkoa. Gipuzkoa: MIK Mondragón & Fundación Emaús.
- Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico. México: Pearson Educación.
- Miranda, E. (2012). Protocolo de investigación científica e informe final de tesina y tesis. Asunción: Gráfica SAFI.
- Moncalvo, A. (2007). Administración de Negocios Digitales. Buenos Aires: Libros en Red.
- Morcillo, P. (2009). Cultura e innovación en la empresa. En M. Menguzzato. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI (pp. 203-214). Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Mutis, G. (2001). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. Semana Sostenible. 114-118. Recuperado de http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf.
- Ocaña, J. (2006). Pienso, luego mi empresa existe. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Office of Government Commerce [O.G.C.] (2009). Estrategia del servicio. Norwich, TSO.
- Ohmae, K. (1999). La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ongallo, C. (2012). La atención al cliente y el servicio postventa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) & la Comunidad Europea (2005). Manual de Oslo. Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Madrid: OCDE y Eurostat. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/Traduccion%20%20espanola%20del%20Manual%20de%20Oslo.pdf.

Osorio, G. (2015). El Análisis de la Cadena de Valor. Recuperado de <http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc>.

Otegui, R. (2012). Negocios Inclusivos: el Valor de la Integración. Recuperado de: <http://nextbillion.net/spanish/blogpost.aspx?blogid=686>.

Pacto Global Chile (2011). Negocios Inclusivos, los beneficios para el desarrollo humano. Recuperado de: <http://www.pactoglobal.cl/2011/negocios-inclusivos-los-beneficios-para-el-desarrollo-humano/>.

Perdiguerro, T. & García, A. (2005). La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial. Barcelona: Universidad de Valencia.

Pérez-Carballo, J. (1998). Compitiendo por crear valor. Madrid: ESIC Editorial.

Pérez-Carballo, J. (2008). Control de la gestión empresarial. Madrid: ESIC Editorial.

Pérez, F. (2011). Una nueva visión empresarial para una mejor sociedad. Incae Business Review, 2(3), pp. 66-71. Recuperado de <http://www.revistaincae.com/media/pdf/66-una-nueva-vision-empresarial-para-una-mejor-sociedad.pdf>.

Pérez, J. (1997). Estrategia, gestión y habilidades directivas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Pérez, O. (2010). La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Modelo de la Cadena de Valor de Porter. Recuperado de <http://es.slideshare.net/orlandpe/la-cadena-de-valor-de-porter>.

- Pinto, J. (2000). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito. *Revista Estudios Gerenciales* (Publicación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas – Universidad ICESI), Enero-Marzo (74), pp. 79-89. Recuperado de http://www.proesa.org.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/24/22.
- Polanco, Y. (2013). ¿Contribuyen las prácticas empresariales responsables a la reducción de la pobreza? *Contabilidad y Negocios*, 8(15), pp. 66-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281628809005.pdf>.
- Ponce, J. M. (2001). *Medio ambiente y desarrollo sostenido*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2001). ¿Qué es la Estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2010). *Cadena de valor*. Recuperado de http://bsc-rse.org/claroline/courses/PRO/document/5_Documentos_Metodologia_Lecturas/Documentos_complementarios/2_Que_es_la_Cadena_de_Valor.pdf.
- Porter, M. [Carlos García]. (2013, Febrero 22). Michael Porter - Las empresas y la sociedad [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fxPSmaQaqQk>.
- Porter, M. [Clusters Bogotá]. (2014, Mayo 14). Conferencia de Michael Porter en el Foro Clusters y Valor Compartido [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=bya-D_8qrRw.

- Porter, M. [fundacionavina]. (2014, Abril 16). Michael Porter: El concepto de valor compartido y el modelo de actuación de Avina [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VKR9Q6eT-kY>.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard Business Review, 84(12), 42-56. Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. Harvard Business Review, En-Feb, 1-18. Recuperado de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>.
- Raich, M. & Dolan, S. (2009). Más allá: empresa y sociedad en un mundo en transformación. Barcelona: Profit Editorial.
- Real Academia Española (1992). Diccionario de la Lengua Española. Madrid: Editorial Espasa Calpe S.A.
- Reficco, E. (2009). Menos voluntarismo, más innovación. Negocios Inclusivos en Latinoamérica. Incae Business Review, 1(9), pp. 38-48. Recuperado de <http://www.revistaincae.com/media/pdf/263-menos-voluntarismo-mas-innovacion.pdf>.
- Robert, A., Dearden, J. & Vancil, R. (1972) Management Control Systems. Homewood: Irwin.
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review, Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs/ar/1#>.
- Rodríguez, J. M. (2013). Mr. Strategy (...o Don Kenichi Ohmae). Xtratexia. Recuperado de <http://xtratexia.com/2013/05/17/mr-strategy-estrategia-kenichi-ohmae/>.

- Romero, L., Noriega, S., Escobar, C. & Ávila, V. (2009) Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. CULCyT, Año 6 Marzo-Abril (31), pp. 5-14. Recuperado de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-FactoresCriticosDeExito-3238572.pdf>.
- Salkind, N. (1998). Métodos de Investigación. México: Prentice Hall.
- Sánchez, A. (2013). La estrategia empresarial en función del valor del cliente. El Blog de ESIC Málaga – Business & Marketing School. Recuperado de <http://esic.edu/malagablog/la-estrategia-empresarial-en-funcion-del-valor-del-cliente/>.
- Sivakumara, S. (2014). 10 Ideas Equivocadas sobre los Negocios Inclusivos. Recuperado de <http://espanol.nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=3194>.
- Sterling, F. (2007). De las principales técnicas y enfoques en administración: un recorrido evolutivo desde la sociedad industrial a la sociedad de la información. Revista Ciencia y Sociedad, XXXII (1), Ene-Mar, pp. 21-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87032102.pdf>.
- Tortosa, E. (2009). Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa. En M. Menguzzato. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI (pp. 607-618). Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Van Haeringen, R. & Jongh. R. (2014). Los negocios inclusivos en el sector agropecuario: práctica y desafíos. Recuperado de http://www.pa.gob.mx/publica/rev_44/analisis/04%20los%20negocios%20inclusivos.pdf
- Ventura, J. (2009). Reflexiones sobre la dirección estratégica de la empresa. En M. Menguzzato. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI (pp. 61-68). Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Vértice (2007). Política de Producto. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

Villegas, G. (1997). Gestión por factores críticos de éxito. Revista Universidad EAFIT, 33(105), pp. 1-26. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1157/1047>.

WRI & IFC (2007). Los siguientes 4 mil millones. Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide. Washington: World Resources Institute e International Finance Corporation.

<https://prezi.com/ktys4iqppy2n/la-cadena-de-valor-del-servicio/>.